

ABSTRAKSI

APUNG NOERACHMAT : KINERJA PEGAWAI UNIT PELAYANAN PT. TELKOM DIVISI REGIONAL V JAWA TIMUR DI SURABAYA TIMUR

Dalam upaya menjadi perusahaan infokom terdepan di kawasan regional melalui komitmen layanan One Stop Infocom dengan kualitas prima dan harga kompetitif, maka diperlukannya kompetensi pelayanan pelanggan (*Customer Orientation*) yaitu memberikan layanan yang bernilai tambah dan lebih dari yang diharapkan pelanggan eksternal/internal.

Penelitian ini mengenai kualitas kinerja pegawai melalui pengukuran kinerja pegawai pelayanan pelanggan dengan fokus penelitian: 1) Memperlihatkan sikap yang cepat tanggap dan empati dalam melayani dan mengenali kebutuhan pelanggan; 2) Menindak lanjuti penyelesaian masalah pelanggan sesuai batas kewenangannya; 3) Menyediakan berbagai sumber daya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik; 4) Membina hubungan baik dengan pelanggan; 5) Memberikan alternatif pemecahan masalah yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan pelanggan; 6) Mengembangkan cara-cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengambilan data primer melalui wawancara serta observasi objek penelitian dan di dukung data skunder dari perusahaan.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa kinerja pegawai PT. Telkom Unit Pelayanan Surabaya Timur dalam pelayanannya sudah sesuai dengan standar yang ada di PT. Telkom dan dipakai sebagai tolok ukur pelayanan pelanggan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dengan semakin pesatnya ilmu dan teknologi serta datangnya era bebas sekarang ini di dunia bisnis semakin dipengaruhi dengan persaingan yang cukup ketat dan banyak menimbulkan berbagai macam persoalan, salah satu persoalan yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana caranya meningkatkan kinerja yang baik dan memenuhi standar. Salah satu faktor yang tak boleh dilupakan oleh perusahaan adalah faktor Sumber Daya Manusia. SDM didalam perusahaan merupakan sesuatu yang esensial untuk menjalankan roda perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pada umumnya kehidupan di dalam perusahaan apapun bentuk dan sifatnya baik yang bergerak di bidang perdagangan maupun yang bergerak di bidang jasa, akan selalu berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaannya pencapaian tujuan tersebut bukanlah hal yang mudah untuk dicapai begitu saja oleh perusahaan. Persoalan tersebut menuntut manajemen perusahaan untuk merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, serta melakukan pengawasan sumber daya yang dimiliki secara lebih tepat dan berhasil. SDM merupakan sumber daya yang paling strategis dan penting diantara sumber daya-sumber daya lainnya. Bagaimanapun melimpahnya sumber daya tanpa didukung sumber daya manusia yang berkualitas, akan mengganggu kelangsungan perusahaan. SDM yang berkualitas bisa dilihat dari hasil kerjanya,

Perusahaan dengan kinerja yang baik, mempunyai efektivitas dalam menangani produksi, menangani SDM nya, menentukan sasaran yang harus dicapai baik secara individual maupun organisasional (Armstrong, 2004).

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002;78).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang dihasilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, Rivai (2004;309). Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari seseorang karyawan sebuah organisasi harus dapat memberikan sarana dan prasarana sebagai penunjang dalam penyelesaian pekerjaan.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan didalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan Khoerul, (2005 : 12). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang ditetapkan. Perbedaan unjuk kerja individu dalam situasi kerja adalah akibat adanya perbedaan karakteristik inidvidu dan situasi yang berbeda. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal.

Dewasa ini pendekatan yang banyak digunakan dalam mengelola sumber daya manusia adalah dengan menggunakan model Competency-Based Human Resource Management. Model CHBRM ini menerapkan pendekatan sistem

terhadap seluruh aktivitas manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Sebagai suatu model yang sistematis, penerapan model CBHRM ini memungkinkan organisasi (perusahaan) untuk membuat system pengelolaan yang terintegrasi terhadap semua sistem dan kebijakan sumber daya manusianya. Semua program dalam lingkup sumber daya manusia mengacu pada kompetensi yang dirumuskan untuk setiap jabatan. Mulai dari recruitment, performance management, pengelolaan training and development, hingga career planning dan succession planning. Dengan demikian setiap program yang disusun memiliki dasar yang sama dan dapat saling mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan perusahaan.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk atau PT. TELKOM merupakan Badan Usaha Milik Negara yang telah *go public* yang turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan pemerintah di bidang jasa yaitu telekomunikasi dengan menerapkan sistem-sistem Perseroan Terbatas yang sesuai dengan Undang-undang Telekomunikasi No. 36 tahun 1999 tentang panduan utama bagi reformasi industri, termasuk liberalisasi industri, fasilitasi pemain baru dan persaingan yang ditingkatkan. Dalam pelaksanaan kinerjanya yang bergerak di bidang telekomunikasi PT. TELKOM Divre V mempunyai model kompetensi sebagai dasar pengelolaan SDM sejak adanya Keputusan Direksi Nomor : KD.43/PS000/SDM-12/2000 tanggal 3 Nopember 2000 tentang implementasi *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)*

Pengelolaan SDM berasaskan *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* yang di terapkan PT. TELKOM merupakan suatu sistem

pengelolaan SDM berbasis kompetensi. CBHRM merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku (skill, knowledge, attitude and behavior) yang dimiliki pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan peran pada posisi yang diduduki secara produktif dan profesional. Oleh karena esensi CBHRM adalah value driven strategies, maka aspek personal qualities mendapat perhatian khusus di dalam pengelolaannya, disamping perhatian terhadap skill dan knowledge. Sistem CBHRM menjadikan kompetensi sebagai pijakan yang mampu mengintegrasikan proses-proses SDM mulai dari proses perencanaan SDM, rekrutasi dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, iklim organisasi, sistem imbal jasa dan penghargaan sampai pada proses pengembangan karir. Kompetensi terdiri dari Core Competencies (untuk semua pegawai) dan Specific Competencies. Core Competencies terdiri atas 9 (sembilan) macam kompetensi, yang salah satunya adalah Customer Orientation. Definisi dari Customer Orientation adalah memberikan layanan yang bernilai tambah dan lebih dari yang diharapkan pelanggan eksternal/internal. Indikator kuncinya yaitu meliputi: 1) Memperllihatkan sikap yang cepat tanggap dan empati dalam melayani dan mengenali kebutuhan pelanggan; 2) Menindak lanjuti penyelesaian masalah pelanggan sesuai batas kewenangannya; 3) Menyediakan berbagai sumber daya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik; 4) Membina hubungan baik dengan pelanggan; 5) Memberikan alternatif pemecahan masalah yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan pelanggan; 6) Mengembangkan cara-cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Sumber (PT. TELKOM: 2009).

Di dalam pencapaian kualitas kinerja yang lebih baik pegawai, PT. Telkom sudah mempunyai standar kinerja pegawai pelayanan pelanggan (customer care), namun kenyataan di lapangan khususnya kinerja pegawai Unit Pelayanan PT. Telkom Surabaya Timur dalam pelayanannya terhadap pelanggan masih mengalami berbagai keluhan, dapat di lihat beberapa fenomena yang terjadi seperti pada kutipan berikut:

Pernyataan Metropolis Watch Jawa Pos tanggal 20 April 2009 yang di tulis oleh WibowoTunardy hasil wawancara dengan pelanggan Telkom Speedy yang bernama ibu Renalita tentang kinerja pegawai PT. Telkom khususnya di Unit Pelayanan Surabaya Timur (Plasa Telkom Kendangsari) di bagian costumers service, keluhan atau komplain tersebut karena pembengkakan nilai tagihan Telkom Speedy tidak sesuai dengan tingkat pemakaian pelanggan.

Dalam penanganannya pihak PT.Telkom hanya memberikan janji-janji dan informasi saja tetapi di dalam pelaksanaannya terkesan lambat dan menyalahkan pelanggan tentang pemakaian jasa layanan tersebut.

Dari fenomena diatas didukung pula dengan kutipan berikut:

Pernyataan dalam internet di situs www.wordpress.com yang membahas tentang berita jasa layanan internet tanggal 7 Mei 2009 yang di tulis oleh Sdri Anna. C, tentang kinerja PT. Telkom khususnya di Unit Pelayanan Surabaya Timur (Plasa Telkom Kendangsari, Plasa Telkom Ketintang dan Plasa Telkom Dinoyo), adanya keluhan atau komplain dari pengguna jasa layanan yang di berikan oleh PT. Telkom dengan produk Telkom Speedy, kemudian pada saat pembayaran tagihan mengalami pembengkakan pemakaian saluran telpon rumah.

Dalam penanganannya pihak PT.Telkom hanya memberikan janji-janji saja tetapi di dalam pelaksanaannya terkesan lambat serta sering saling melimpahkan wewenang tanggung jawabnya kepada unit-unit telkom yang lain.

Dari fenomena dari masyarakat selaku pelanggan PT. Telkom Unit Pelayanan Surabaya Timur tersebut diatas di dukung pula fenomena yang terjadi di Telkom Unit Pelayanan Surabaya Timur adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Kinerja Layanan Jaringan Telepon Tetap Lokal

NO	KINERJA PELAYANAN	PARAMETER	TOLOK UKUR	Realisasi THN 2009 TW I	Realisasi THN 2009 TW II	Realisasi THN 2009 TW III	Realisasi THN 2009 TW IV	Realisasi Th 2010 TW I
1	Standar Kinerja Tagihan	Prosentase keluhan atas akurasi tagihan	$\leq 5\%$	0.0.6%	0.29%	0%	0,01%	0,01%
		Prosentase Jumlah keluhan diselesaikan dalam 30 Hari kerja atas akurasi tagihan	$\geq 85\%$	100%	100%	100%	100%	100%
2	Standar Pemenuhan Permohonan Pasang Baru	Prosentase Persetujuan Permohonan Pasang Baru Diselesaikan Dalam 7 Hari	$\geq 95\%$	100%	100%	100%	97,04%	92,96%
		Prosentase Pemenuhan Permohonan Pasang Baru Diselesaikan Dalam 7 Hari	$\geq 95\%$	98.96%	99.29%	98.12%	99,73%	99,91%
3	Standar Penanganan Keluhan Umum Pelanggan	Prosentase Jumlah Keluhan Dalam 12 bulan	$\leq 5\%$	1.09%	1.96%	0.03%	1.08%	1.11%
		Prosentase Keluhan Umum yang Ditangani *)	$\geq 85\%$	91.08%	92.49%	90.64%	86,93%	93,41%
4	Standar Pemulihan layanan	Prosentase Permohonan Pemulihan Layanan diselesaikan dalam 24 Jam	$\geq 80\%$	93.53%	95.93%	96.90%	96.29%	96.63%
		Prosentase Permohonan Pemulihan Layanan Diselesaikan dalam 48 Jam	$\geq 90\%$	94.00%	97.18%	98.81%	99.29%	98.72%
5	Standar Tingkat Layanan	Jumlah Laporan Gangguan per 1000 pelanggan Dalam 12 Bulan **)	$\leq 50\%$	34.43%	30.70 %	25.83%	31,27 %	37,1 %
6	Standar Kecepatan Jawab Operator	Prosentase Panggilan yang dijawab Dalam 30 Detik	$\geq 75\%$	80.84%	75.27%	96.53%	91.31%	87.31%

*) Angka Web In untuk seluruh layanan

**) Berlaku untuk SLJJ dan Lokal

Sumber: Telkom Unit Pelayanan Surabaya Timur tahun 2010

Dari tabel Kinerja Layanan Jaringan Telepon Tetap Lokal di atas dapat di ketahui bahwa dalam realisasinya atas semua layanan yang di berikan menunjukkan prosentasi yang naik atau setara dengan tolok ukur yang ada di PT.

Telkom Unit Pelayanan Surabaya Timur. Hal tersebut menunjukkan grafik yang baik dalam pelayanan pelanggan.

Dari fenomena di atas diketahui bahwa kinerja pegawai unit pelayanan PT. Telkom tidak berbanding lurus seperti yang tertera pada kompetensi pegawai yaitu *customer orientation*, dengan apa yang terjadi di Telkom Unit Pelayanan Surabaya Timur karena belum memuaskan pelanggan, dari itu peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Kinerja Pegawai Unit Pelayanan PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur di Surabaya Timur”. Banyaknya ketidakpuasan pelanggan di tandai dengan banyaknya komplain yang tidak tertangani dengan baik oleh para pegawai PT. Telkom khususnya di unit pelayanan Surabaya Timur menandakan bahwa kinerja pegawai PT. Telkom masih mengecewakan dan perlu perbaikan secara menyeluruh baik dari atasan maupun bawahan sebagai pelaksana di lapangan. Untuk itu perlunya kualitas dari masing-masing individu dalam pelaksanaan kinerjanya dapat terlaksana dengan baik serta meningkatkan kinerja pegawai PT. Telkom Unit Pelayanan Surabaya Timur.

1.2. Perumusan Masalah

PT.TELKOM sebagai BUMN yang telah *go public* didalam memajukan industri telekomunikasi di Indonesia agar mencapai prestasi kerja, kepuasan terhadap pelanggan, serta meningkatkan kinerja pegawainya di perlukannya kinerja pegawai unit pelayanan PT. TELKOM yang berkualitas.

Berdasarkan uraian diatas maka permasalahan yang dirumuskan adalah:
Bagaimana kinerja pegawai Unit Pelayanan PT. TELKOM di Surabaya Tumur ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan di atas maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui kinerja pegawai Unit Pelayanan PT. TELKOM di Surabaya Timur.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Penulis selaku Peneliti

Dapat menambah pengetahuan dan melatih berfikir secara sistematis serta menambah wawasan untuk memperluas wawasan tentang kinerja pegawai perusahaan pelayanan publik.

2. Bagi PT. TELKOM

Di harapkan dapat menjadi sumbang saran atau masukan pengetahuan dan informasi yang kemudian dapat dijadikan acuan atau landasan dalam kinerja pegawai pelayanan PT. TELKOM.

3. Bagi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Untuk menambah referensi di Perpustakaan Pusat pada umumnya dan Perpustakaan Jurusan pada khususnya, serta dapat digunakan sebagai pembantu penelitian yang akan datang yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu	9
2.2 Landasan Teori	11
2.2.1 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.2.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.2.4 Pengertian Kinerja	14
2.2.5 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi	

Kinerja Karyawan.....	16
2.2.6 Tingkat dan Sumber Kinerja.....	18
2.2.7 Penilaian Kinerja Karyawan	21
2.2.8 Pertimbangan dan Cara Pengukuran Kinerja (Prestasi kerja)	22
2.2.9 Metode-Metode Penilaian Kinerja.....	24
2.2.10 Evaluasi Penilaian.....	25
2.2.11 Pengertian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	27
2.3 Sumber Peneliti	
2.3.1 Kompetensi Sumber Daya Manusia di PT. Telkom	28
2.4 Kerangka Berpikir.....	30
BAB III METODE PENELITIAN	32
3.1 Jenis Penelitian	32
3.2 Lokasi Penelitian	33
3.3 Sumber Data	34
3.4 Teknik Pengumpulan Data	35
3.5 Analisa Data	36
3.6 Keabsahan Data.....	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	42
4.1.1. Sejarah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.....	42

4.1.2. PT. Telkom Divre V Jatim	44
4.1.3. Visi dan Misi PT. Telkom Divre V Jatim.....	44
4.1.4. Struktur Organisasi PT. Telkom Unit Pelayanan Surabaya Timur.....	46
4.1.5. Uraian Tugas Organisasi	49
4.1.6. Karakteristik Pegawai.....	52
4.1.7. Sarana dan Prasarana PT. Telkom.....	57
4.1.8. Pelaksanaan Kegiatan	58
4.2. Hasil Penelitian.....	59
4.2.1. Kinerja Pegawai Pelayanan Pelanggan.....	60
4.3. Pembahasan	72
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	80
5.1. Kesimpulan.....	80
5.2. Saran	82

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	: Competency Based Human Resources Management (CBHRM)	29
Gambar 2.2.	: Kerangka Berpikir.....	31
Gambar 3.1.	: Analisis Data Interaktif	38
Gambar 4.1	: Struktur organisasi PT. Telkom Unit Pelayanan Surabaya Timur	48

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. : Kinerja Layanan Jaringan Telepon Tetap Lokal.....	6
Tabel 2.1. : Beberapa Faktor untuk Mengetahui Tingkat Kinerja	19
Tabel 2.2. : Sumber Utama Kinerja yang Tidak Efektif	20
Tabel 4.1. : Karakteristik Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	53
Tabel 4.2. : Karakteristik Pegawai Berdasarkan Usia.....	54
Tabel 4.3. : Karakteristik Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	55
Tabel 4.4. : Karakteristik Pegawai Berdasarkan Tingkat Kepegawaia /Kepangkatan\	56
Tabel 4.5. : Data Sarana Dan Prasarana Kerja Yang Dimiliki PT. Telkom Unit Pelayanan Surabaya Timur	57
Tabel 4.6. : Kinerja Layanan Jaringan Telepon Tetap Lokal 2009- TW I 2010	61